

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 17.03.2026 14:08:37

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита



## Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Методические указания

для практических занятий студентов

по направлению подготовки 37.03.02 «Конфликтология»

Курск 2024

УДК 658

Составитель: О.А. Полищук

Рецензент

Кандидат экономических наук, профессор *Н.А. Грачева*

**Мотивация и стимулирование трудовой деятельности:** методические указания для практических занятий студентов по направлению подготовки 37.03.02 «Конфликтология» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.А. Полищук. Курск, 2024. 37 с.

В методических указаниях содержится описание цели и задач изучения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» и задания для практических занятий по темам дисциплины. В методических указаниях также представлены ситуационные задачи для разбора и обсуждения. Приведен список рекомендуемой литературы для подготовки к занятиям и раскрыто информационное обеспечение дисциплины.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению 37.03.02 «Конфликтология» (для всех форм обучения).

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. **2,15**. Уч.-изд.л . Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 9

## Содержание

Введение .....	4
1. Цель и задачи изучения дисциплины .....	5
2. Задания для практических занятий .....	6
2.1. Вопросы для обсуждения на практическом занятии.....	6
2.2 Ситуационные задания .....	10
3. Тесты для проверки знаний .....	21
4. Рекомендации для студентов по проведению занятий.....	34
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	35
5.1 Учебная литература.....	35
5.2 Другие учебно-методические материалы .....	36
5.3 Перечень ресурсов сети Интернет и информационных технологий.....	37

## Введение

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» изучается в соответствии учебным планом подготовки студентов ЮЗГУ по направлению «Конфликтология».

Учебный план подготовки бакалавров в ЮЗГУ по направлению «Конфликтология» разработан в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению «Конфликтология», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ № 840 от 29 июля 2020 г.

«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана ОПОП ВО 37.03.02 «Конфликтология» в ЮЗГУ.

Цель преподавания дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» - формирование у обучающихся комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников, теорий мотивации и систем оплаты труда, практики вознаграждения персонала.

На практических занятиях студенты приобретают навыки разбора конкретных ситуаций, обсуждения актуальных проблем мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Основной формой проведения практических занятий является разбор конкретных ситуаций, решение ситуационных заданий. При подготовке к практическим занятиям следует опираться на материал, изложенный в лекциях, и учебную литературу, представленную в данных методических указаниях.

## **1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель преподавания дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» - формирование у обучающихся комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников, теорий мотивации и систем оплаты труда, практики вознаграждения персонала.

Основными задачами изучения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» являются:

- изучить существующие подходы и теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации;
- рассмотреть мотивы к труду и овладеть основами мотивации труда персонала в организации;
- ознакомиться с мотивационным механизмом организации, условиями и способами его формирования и управления им;
- изучить методы стимулирования сотрудников, формы и системы оплаты труда сотрудников;
- изучить особенности планирования профессиональной карьеры сотрудников;
- изучить особенности разработки и реализации корпоративной социальной политики.

## 2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### 2.1. Вопросы для обсуждения на практическом занятии

#### *Тема 1. Основы мотивации и стимулирования труда как элементов управления персоналом*

1. Сущность мотивации трудовой деятельности. Основные термины мотивации трудовой деятельности.
2. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
3. Факторы и общая схема мотивации.
4. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности с развитием теории управления персоналом.
5. Содержание процесса формирования мотива трудовой деятельности.
6. Динамические и содержательные характеристики мотива труда.
7. Функции мотивов труда. Классификация мотивов.
8. Материальные и духовные потребности в мотивационном процессе. Классификация потребностей.
9. Цели и методы мотивации трудовой деятельности в зависимости от ее составляющей.
10. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности.
11. Состояние систем мотивации в современной России и за рубежом.

#### *Тема 2. Теории мотивации трудовой деятельности.*

1. Основные направления в развитии теории мотивации трудовой деятельности.
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Основные положения, достоинства и недостатки теории Маслоу.
4. Основные положения, достоинства и недостатки теории двух групп факторов Герцберга.
5. Основные положения, достоинства и недостатки теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.
6. Основные положения, достоинства и недостатки Х-, У-теории Мак Грегора.

7. Основные положения, достоинства и недостатки модели Портера–Лоулера.

8. Основные положения, достоинства и недостатки типологической модели Герчикова.

9. Основные положения, достоинства и недостатки теории ожиданий Врума и теории справедливости Адамса.

### ***Тема 3. Психологический аспект мотивации труда***

1. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида.

2. Тесты Айзенка, типы характера и их влияние на трудовое поведение.

3. Физиологическая, психологическая и социальная составляющие мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

4. В чем состоит психологический аспект мотивации труда?

5. Какие типы человеческого темперамента вы знаете?

6. В чем отличие между экстравертами и интровертами?

7. Приведите примеры составления трудовых коллективов с учетом психотипов работников.

### ***Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности персонала***

1. Сущность стимулирования трудовой деятельности. Основные термины стимулирования трудовой деятельности.

2. Взаимосвязь и взаимодействие понятий «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация» в процессе трудовой деятельности.

3. Основные характеристики стимула к труду (содержание, величина, пороговое значение, временные параметры).

4. Классификация стимулов к труду по признакам.

5. Прямое и косвенное стимулирование персонала.

6. Основные направления стимулирования трудовой деятельности

7. Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда.

8. Сущность и механизм нематериального стимулирования.

9. Определение приоритетных направлений нематериального стимулирования.

10. Дифференциация мер нематериального стимулирования трудовой деятельности по категориям персонала.

11. Разработка системы мер по моральному поощрению работников организации.

### ***Тема 5. Оплата труда персонала***

1. Сущность материального стимулирования трудовой деятельности и его структура.

2. Виды и формы материального денежного стимулирования

3. Основные виды долгосрочного вознаграждения персонала.

4. Правовые ограничения, связанные с материальным стимулированием.

5. Компенсационные и гарантируемые обязательства.

### ***Тема 6. Формирование мотивационного механизма в организации***

1. Мотивационное ядро персонала организации.

2. Основные тенденции развития мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

3. Место мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.

4. Взаимосвязь мотивации и стимулирования трудовой деятельности с другими подсистемами системы управления персоналом организации.

5. Стадии жизненного цикла организации. Особенности мотивации и стимулирования трудовой деятельности на различных этапах жизненного цикла организации.

6. Мотивация соучастия персонала в деятельности организации. Модели соучастия.

7. Механизм формирования трудовой мотивации.

8. Механизм функционирования мотивации, его основные компоненты.

9. Методики анализа механизмов мотивации трудовой деятельности.

10. Формирование мотивационного ядра персонала организации и управление им.

***Тема 7. Развитие и построение профессиональной карьеры персонала с целью повышения мотивации***

1. Развитие и построение профессиональной карьеры как один из способ повышения мотивации.
2. Информационное обеспечение планирования профессиональной карьеры.
3. Основные инструменты планирования профессиональной карьеры.
4. Назовите действующие профессиональные стандарты в конкретной сфере трудовой деятельности.
5. Разработка планов и мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала с целью повышения его мотивации.

***Тема 8. Демотивация персонала и способы ее профилактики***

1. Понятие «демотивации персонала». Какие факторы демотивации Вы можете назвать?
2. В чем заключается профилактика демотивации персонала?
3. Назовите основные стадии демотивации.
4. Охарактеризуйте факторы демотивации персонала.
5. Что относится к поддерживающим факторам демотивации?

***Тема 9. Корпоративная социальная ответственность как фактор повышения трудовой мотивации персонала***

1. В чем заключается суть корпоративной социальной политики?
2. Каково значение корпоративной социальной политики в мотивации трудовой деятельности?
3. Расскажите о социальной ответственности бизнеса
4. Приведите примеры социальной ответственности бизнеса в РФ.
5. Какие корпоративные практики по организации социального партнерства и социальной ответственности Вам известны? Как они повлияли на мотивацию трудовой деятельности персонала компании.

## 2.2 Ситуационные задания

### *Задание 1*

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

1. Увеличение производительности труда
2. Сокращение налогооблагаемой базы
3. Укрепление корпоративного имиджа компании
4. Выполнение требований профсоюзов
5. Ответственность за служащих
6. Привлечение и удержание кадров

63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

Как вы считаете, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам? Какие цели преследуют российские компании?

### *Задание 2*

Управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется в соответствии с международными стандартами этой гостиничной сети:

- Мы формируем дружный коллектив высококлассных специалистов в сфере предоставления гостиничных услуг мирового

уровня, заинтересованных в создании приветливой, дружелюбной и гостеприимной атмосферы для наших гостей.

- Для того чтобы оказать теплый прием гостю, обусловленный концепцией «К Вашим услугам», мы создаем все условия, чтобы наши сотрудники чувствовали себя спокойно и уверенно.

Наша корпоративная политика «Довольный сотрудник — довольный клиент» направлена на обеспечение наиболее комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников.

Мы гарантируем:

- стабильную заработную плату;
- систему поощрений;
- медицинскую страховку;
- питание;
- профессиональный рост;
- доброжелательный коллектив;
- проживание в отелях «Holiday Inn» по всему миру по специальным корпоративным тарифам.

Почему, заботясь об интересах клиентов в корпоративных стандартах, данная гостиничная сеть много внимания уделяет вопросам обеспечения комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников?

### ***Задание 3***

Рассмотрите следующее высказывание о лояльности персонала. Подумайте, какую роль играет работа в обеспечении лояльности персонала в гостиничном и туристском бизнесе и как это влияет на мотивацию персонала этих предприятий.

«Лояльность персонала — один из невидимых, хотя, безусловно, очень важных факторов, влияющих на успешность функционирования любой организации. Отметим, что данная проблема сегодня особенно актуальна для такой специфической сферы деятельности, как гостинично-ресторанная отрасль. Мы напрямую связываем проблему лояльности персонала с проблемой его мотивации, а соответственно, с эффективностью работы сотрудника, поскольку эти понятия взаимообусловлены.

Проявлением лояльности можно считать желание сотрудника защитить свою гостиницу, отстаивать ее интересы, сделать все для того, чтобы работа приносила выгоду не только ему самому, но и всему предприятию. Лояльность сотрудников предполагает неразглашение конфиденциальной информации, что экономит средства и время на обеспечение контроля финансовой и экономической безопасности предприятия, формирует благоприятный психологический климат. Лояльность персонала проявляется и тогда, когда общие цели и интересы организации не вытесняются на второй план, когда они превращают группу людей в организацию, в коллектив, в единый организм, когда мотивационным фактором становится не только уровень заработной платы, но и моральная удовлетворенность персонала самим процессом работы. К сожалению, не все руководители понимают значение этого фактора и считают, что служащие лояльны к своему предприятию, если соблюдают все инструкции, требования, нормы и правила, действующие в организации, не совершают никаких злонамеренных действий и не собираются уходить из компании. Однако лояльность — понятие гораздо более широкое. Это интеграция сотрудника и организации, ощущение себя как частицы единой целостной системы».

#### ***Задание 4***

В российской практике бизнесмена все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В

некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

#### Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

#### ***Задание 5***

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе. Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить

вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

- постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений;
- предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника;
- предложите, как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

### ***Задание 6***

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Задание: Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

### ***Задание 7***

«Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга»  
Характеристика организации

Профиль деятельности - сервисная компания, оказывающая услуги по разработке сайтов.

Структура компании - отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер).

Руководители - коммерческий и генеральный директора.

Численность персонала - 20 человек. Срок работы на рынке - 4 года.

Общая ситуация:

Коллектив достаточно устойчивый, все работают в компании не менее года. В организации проводятся корпоративные мероприятия (выезды на природу, тренинги "сплочения", совместные празднования дней рождения). На общих собраниях руководители, рассказывая об успешных проектах, подчеркивают заслуги сотрудников.

Начальство 4 месяца назад приняло решение о повышении зарплаты и создании системы ежемесячной оценки по результатам работы сотрудников отделов продаж и маркетинга.

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану мероприятий и т.д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником. Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате.

Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%.

Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу).

Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера.

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились

выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу "сколько получится". Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют.

На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: "Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки".

Вопросы:

1. Почему компания не достигла желаемого результата от внедрения новой системы мотивации? Надо ли что-то менять?
2. Что вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение?
3. Нужны ли дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании? Если да, то какие?

### **Задание 8**

#### *«Инструменты мотивации рабочих»*

Характеристика организации

Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Ленинградской области. Основной заказчик организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах. Профиль деятельности - строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга. Общая численность персонала - около 500 человек. Срок работы организации - существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

Общая ситуация

Вы - заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это

высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.

2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.

3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).

4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).

2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль – подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.

3. Бригадир распределяет задания по принципу "грузить на того, кто везет", за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.

4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.

5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается "наверху".

6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем – отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.

2. Система оплаты труда "непрозрачна". Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.

3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда -

дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.

4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

Вопросы:

1. Какие инструменты мотивации вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).

2. Нужно ли, на ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?

3. Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

### ***Задание 9***

«Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов».

Характеристика организации

Профиль деятельности - завод по производству товарного бетона.

Структура компании: два ключевых подразделения - отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект.

Численность персонала - около 150 человек. Срок работы на рынке - 5 лет.

Общая ситуация:

Вы - менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую. Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы

у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

Ответьте на вопросы:

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?

2. Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?

### ***Задание 10***

«Демотивация персонала»

Цель анализа: развить навыки поиска способов преодоления демотивации сотрудников.

Задание. Рассмотрите несколько практических ситуаций демотивации и предложите варианты ее устранения, способы повышения мотивированности работников.

Ситуация 1. Сотрудница, давно работающая в компании и заслуженно переместившаяся из секретариата в отдел логистики, на данный момент давно переросла и эту позицию, тем более что руководитель не очень склонен к делегированию полномочий. На данный момент возможностей перемещения сотрудницы нет. Какие способы выхода из этой ситуации можно предложить?

Ситуация 2. Монтажники мебельной компании, не удовлетворенные уровнем зарплаты, сообщают руководителю отдела, что зарплата их не устраивает и они будут искать другую работу. Компания не заинтересована в их уходе, так как обучение новых работников займет довольно много времени, и их руководитель идет к генеральному директору. Директор заявляет, что компания не может позволить себе снизить норму прибыли за счет увеличения зарплаты монтажникам. Какой выход из данной ситуации можно предложить?

Ситуация 3. Сотрудник регионального филиала компании явно демотивирован. В разговоре с сотрудником службы персонала он объясняет свою демотивацию невниманием к нему непосредственного руководителя тем, что его не ценят и не видят перспектив его дальнейшего развития в компании. В ходе разговора выяснилось, что он - явно «командный» игрок. Ему просто необходимо больше внимания. Руководитель, узнав об этом, направляют сотрудника на курсы повышения квалификации, но тот еще в большей мере демотивируется. С чем связана его демотивация, какую ошибку допустил руководитель, что необходимо сделать руководителю, чтобы исправить положение?

### 3 ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

1. Мотивацией называется:

- а) стимулирование труда;
- б) совокупность ведущих мотивов;
- в) актуальность той или иной потребности для человека;
- г) процесс побуждения к деятельности для достижения цели;
- д) правила, способствующие повышению эффективности труда.

2. Трудовой мотив - это:

- а) внешнее или внутреннее вознаграждение;
- б) осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию;
- в) непосредственное побуждение работника к деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей;
- г) благо, предоставляемое работнику субъектом управления при условии эффективной трудовой деятельности;
- д) стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности.

3. Мотивы труда делятся на:

- а) поощряемые и подавляемые;
- б) активные и пассивные;
- в) социальные и биологические;
- г) духовные и материальные;
- д) врожденные и приобретенные.

4. К мотивационным типам работников относятся:

- а) «Хулиган»;
- б) «Равнодушный»;
- в) «Патриот»;
- г) «Конформист»;
- д) «Наставник».

5. Побуждением называется:

- а) осознание отсутствия чего-либо;
- б) внешнее или внутреннее вознаграждение;

- в) ощущение недостатка в чем-либо, сконцентрированное на достижении цели;
- г) степень актуальности той или иной потребности для человека;
- д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

6. Вознаграждение это:

- а) цель, к достижению которой стремится человек;
- б) награда в виде повышения в должности;
- в) мотив, заставляющий человека действовать;
- г) все, что работник считает для себя ценным;
- д) средство удовлетворения потребности.

7. Трудовая мотивация это:

- а) стимулирование труда работника;
- б) совокупность человеческих потребностей;
- в) процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе;
- г) совокупность внешних и внутренних вознаграждений за выполненную работу;
- д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

8. Потребность это:

- а) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность;
- б) стимул к труду;
- в) все что человек считает ценным для себя;
- г) внутреннее побуждение к деятельности;
- д) состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования;

9. Концепция «человеческих ресурсов» включает в себя:

- а) систему «пожизненного найма» работников;
- б) коллективный контроль за работой;
- в) продвижение по службе по старшинству и стажу работы;

г) систему моральных поощрений за коллективные результаты;  
д) индивидуальный характер принятия решений и индивидуальную ответственность работника, поощряемые в зависимости от его личных результатов.

10. Японская концепция мотивации подразумевает:

- а) строго формализованную структуру управления;
- б) быструю оценку результатов труда и ускоренное продвижение по службе;
- в) долгосрочный найм персонала в сочетании с системой старшинства при продвижении по службе;
- г) обучение узкоспециализированных руководителей;
- д) формальные отношения с подчиненными.

11. Материальные потребности, согласно теории Маслоу, включают в себя:

- а) потребность постоянного получения заработной платы (стабильность выплат);
- б) неденежное материальное поощрение;
- в) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
- г) максимальную вовлеченность в процесс труда;
- д) гарантии социального характера.

12. К потребностям в безопасности и защищенности в теории Маслоу относятся:

- а) премиальные выплаты и бонусы;
- б) гарантии пенсионного обеспечения по старости или увечью;
- в) самостоятельное планирование карьеры;
- г) ощущение своей компетентности в профессии;
- д) ощущение уверенности в своей занятости на фирме в грядущей перспективе.

13. По теории Маслоу, социальными потребностями являются:

- а) вознаграждение за выслугу лет;
- б) возможность свободного (дружеского) общения с коллегами по работе;

- в) получение признания от окружающих за свою трудовую деятельность;
- г) ощущение своей необходимости людям;
- д) возможность повышения квалификации за счет средств фирмы.

14. К потребностям самоуважения (признания) теория Маслоу относит:

- а) возможность считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
- б) реализацию через труд всех своих способностей и достоинств;
- в) самостоятельность в принятии решений;
- г) причастность к кому или чему-либо;
- д) желание воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации.

15. Самоактуализация (самовыражение), согласно Маслоу, проявляется через:

- а) смену своего должностного статуса;
- б) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
- в) ощущение своей компетентности в выполняемой работе;
- г) ощущение того, что работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;
- д) возможность выразить себя через трудовую деятельность;

16. К содержательным теориям мотивации относятся:

- а) Модель Портера-Лоулера
- б) Иерархия потребностей А. Маслоу
- в) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума
- г) Теория равенства С. Адамса
- д) Система НОТ Ф. Тейлора

17. Двухфакторная теория Ф. Герцберга направлена на:

- а) профессиональный отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев

б) создание психологической атмосферы в трудовых коллективах, способствующей повышению производительности труда

в) выявление стиля руководства людьми в процессе трудовой деятельности

г) удовлетворение определенных групп потребностей работников

д) определение удовлетворенности или неудовлетворенности персонала своим трудом

18. К. Алдерфер выделил:

а) потребности власти, успеха, причастности;

б) гигиенические факторы и мотиваторы;

в) пять групп потребностей, движение от потребности к потребности происходит снизу вверх;

г) авторитарный и демократический стили управления людьми в организации;

д) потребности существования, взаимосвязи и роста, движение от потребности к потребности происходит как снизу вверх, так и сверху вниз.

19. Чтобы определить каковы мотивационные ожидания работников, следует:

а) выявить соотношение между затратами и результатами труда;

б) определить вероятность определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты труда;

в) выяснить справедливо ли вознаграждение результатов труда по мнению работника;

г) выявить предпочтение работника между внутренним и внешним вознаграждением;

д) выяснить какова комплексная оценка работником получаемого вознаграждения.

20. Для восстановления мотивации у работников, чувствующих себя несправедливо вознагражденными по результатам своего труда по сравнению с другими работникам трудового коллектива, руководитель должен:

а) постоянно повышать вознаграждение работника, пока он не почувствует себя удовлетворенным;

б) определить совместно с работником ценность поощрения по результатам труда;

в) заставить его эффективно работать под угрозой увольнения;

г) доверительно поговорить с работником, объяснив, почему тот или иной работник получает большее вознаграждение, и что необходимо сделать данному работнику для удовлетворения своих потребностей;

д) предоставить работнику возможность удовлетворения других потребностей в процессе труда.

21. Для определения комплексного воздействия процессуальных факторов мотивации на результаты труда работников, необходимо:

а) проанализировать воздействие на эффективность работы внутреннего вознаграждения от процесса труда;

б) определить возможные связи между внутренними и внешними вознаграждениями;

в) определить иерархию потребностей для данного работника;

г) удовлетворить потребности работника, для достижения результативного труда;

д) исходить из предпосылки, что человек ленив, и по своей воле работать не станет.

22. Для авторитарного стиля руководства характерно:

а) Постоянное награждение работника по результатам его труда;

б) Предоставление работнику возможности участвовать в процессе управления и давать советы руководителю в пределах своей компетенции;

в) Уравнительное («справедливое») отношение ко всем работникам организации при выплате вознаграждения за результаты труда;

г) Принуждение к труду под угрозой наказания;

д) Предоставление работнику возможности творческого отношения к делу.

23. Для демократического стиля управления характерны следующие положения:

- 1) труд для человека процесс естественный;
- 2) у человека отсутствует честолюбие, и он предпочитает, чтобы им руководили;
- 3) человек стремится к ответственности и самоконтролю;
- 4) работника нужно постоянно вознаграждать по результатам труда;
- 5) если работника запугивать, то он станет работать лучше.

24. Автором теории справедливости является:

- а) Д. МакГрегор;
- б) В. Врум;
- в) Л. Портер;
- г) С. Адамс;
- д) Э. Лоулер.

25. Теория справедливости предполагает, что:

- а) человек ленив по своей природе;
- б) если затраченные усилия будут вознаграждены достойно, то мотивация повысится;
- в) результативный труд ведет к удовлетворению;
- г) восприятие вознаграждения разными людьми неоднозначно;
- д) восприятие справедливости у работников носит ярко выраженный субъективный характер.

26. Теория ожиданий предполагает:

- а) наличие авторитарного стиля руководства;
- б) справедливость по отношению к другим работникам при распределении вознаграждения;
- в) возможность творческого отношения к труду со стороны работника;
- г) наличие валентности у работников;
- д) взаимосвязь между внутренними и внешними вознаграждениями.

27. Модель Портера-Лоулера показывает, что:

- а) работник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты;
- б) эффективный труд достигается только за счет принуждения;
- в) труд для человека процесс естественный;
- г) удовлетворение работника способствует эффективному труду;
- д) работник стремится к ответственности и самоконтролю.

28. Основным положением теории «Х» является:

- а) необходимость творческого отношения к труду;
- б) достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий;
- в) важное место в процессе коллективного труда играет осознание работником своей роли;
- г) человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого;
- д) удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

29. Трансфертные платежи - это:

- а) одна из форм заработной платы;
- б) выплаты населению, не обусловленные предоставлением с его стороны товаров и услуг;
- в) доходы от собственности.

30. Бонус — это:

- а) ежемесячная заработная плата;
- б) трансферт;
- в) форма социальной поддержки;
- г) разовое вознаграждение, премия или добавочное вознаграждение;
- д) форма штрафа.

31. К нематериальным методам поощрения относятся:

- а) предоставление дополнительных дней отпуска;
- б) поощрения, выплачиваемое победителям соревнований, проводящихся между подразделениями предприятия;
- в) единовременные выплаты на рождение ребенка, юбилей и пр.

- г) возможность приобретения льготных путевок;
- д) награждение почетными званиями и знаками.

32. К трансфертам относятся:

- а) пенсия;
- б) заработная плата;
- в) доходы от предпринимательской деятельности;
- г) пособие;
- д) наследство;
- е) проценты;
- ж) стипендия.

33. Стимулирование классифицируется как:

- а) материальное и нематериальное;
- б) социальное и биологическое;
- в) духовное и материальное;
- г) моральное и денежное;
- д) сознательное и подсознательное.

34. К основным формам оплаты труда относятся:

- а) сдельная или повременная;
- б) «тринадцатая зарплата»;
- в) бонусы;
- г) надбавка за выслугу лет;
- д) дивиденды

35. Одним из основных принципов стимулирования является:

- а) сочетание моральных и материальных стимулов;
- б) превышение материальной составляющей над нематериальной;
- в) обязательное наличие бонусов в оплате труда работника;
- г) участие работников в управлении и разработке форм оплаты труда;
- д) государственное регулирование оплаты труда.

36. Целями социальной политики на предприятии являются:

- а) формирование «среднего» класса в обществе;

- б) рост производительности труда и желание работников трудиться;
- в) выбор наиболее эффективной системы оплаты труда;
- г) социальная защищенность работников;
- д) сочетание тарифных и бестарифных систем оплаты труда.

37. Государственное регулирование оплаты труда преследует цель:

- а) устранения социального неравенства в обществе;
- б) установления государственных гарантий по оплате труда;
- в) расчета заработной платы на основе тарифной сетки;
- г) социальной защиты малообеспеченных слоев населения;
- д) стимулирование эффективного труда работников на предприятиях государственного сектора экономики.

38. Под стимулированием понимается:

- а) мотивирование работника к достижению поставленных целей;
- б) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников;
- в) воздействие на персонал, направленное преимущественно на активизацию функционирования работников;
- г) наказание работника за ошибки, допущенные в работе;
- д) компенсация трудового вклада работника в деятельность фирмы.

39. Партисипативное управление означает:

- а) программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию работников;
- б) участие всего трудового коллектива в управлении предприятием;
- в) участие работников в прибылях и собственности фирмы;
- г) принятие решения о повышении стимулирующих выплат во всех подразделениях трудового коллектива;
- д) коллективная разработка систем оплаты труда.

40. Государственное регулирование оплаты труда предполагает:

а) централизованное вмешательство государственных органов в установление форм и величины заработной платы во всех сферах экономики;

б) законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда;

в) разработку «компенсационных пакетов» на предприятиях, увеличивающих размер заработка работника;

г) установление государственных гарантий по оплате труда;

д) обязательное проведение социальной политики на предприятиях.

41. Социальная политика на предприятиях представляет собой:

а) обеспечение комфортного социально-психологического климата в коллективе;

б) участие представителей профсоюзов в принятии решений, касающихся повышения заработной платы работников;

в) проведение мероприятий, связанных с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера;

г) участие работников в управлении предприятием;

д) инструмент мотивации и стимулирования работников.

42. Заработная плата оказывает стимулирующее воздействие на работника, в следующих случаях:

а) существует тесная связь с произведенной работой по времени;

б) выше прожиточного минимума;

в) реально, а не символически увеличивает доход работника;

г) состоит из постоянной и переменной составляющих;

д) ее величина согласовано с отраслевыми профсоюзами

43. К административным методам управления относятся:

а) премирование персонала;

б) участие работников в управлении организацией;

в) формирование трудовых коллективов с учетом особенностей характера;

г) дисциплинарные мероприятия;

д) пропаганда и агитация.

44. В состав экономических методов входят:

- а) нормирование труда;
- б) применение правовых и нормативных актов;
- в) участие работников в прибылях и капитале;
- г) социальное развитие коллектива;
- д) аттестация работников.

45. Мотивационными ресурсами в управлении являются:

- а) стимулирование персонала;
- б) организация труда;
- в) структура управления организацией;
- г) ориентирующие условия;
- д) социальное партнерство.

46. К элементам внешней среды косвенного воздействия относятся:

- а) конкуренты и потребители;
- б) профсоюзы;
- в) законы и учреждения государственного регулирования;
- г) трудовые ресурсы;
- д) состояние экономики страны.

47. Оценить эффективность мотивационного управления можно следующим образом:

- а) произведя опрос персонала на предмет выявления неудовлетворенности трудом;
- б) подсчитав затраты на содержание службы управления персоналом;
- в) сравнив достигнутые финансовые результаты организации с запланированными;
- г) определив общий эффект от мотивационного управления персоналом, путем суммирования отдельных показателей;
- д) путем суммирования качественных показателей (снижение текучести, число работников, освоивших новые профессии, снижение числа самовольных невыходов на работу и др.).

48. Факторы внешней среды прямого воздействия оказывают влияние на:

- а) потребность работников в самоуважении;
- б) потребность работников в социальных привязанностях;
- в) потребность работников в безопасности и защищенности;
- г) потребность в самовыражении;
- д) материальные потребности.

49. Факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на мотивацию работников следующим образом:

- а) руководители активно стимулируют своих работников в условиях спада производства;
- б) у работников происходит обострение потребности в безопасности благодаря внедрению достижений научно-технического прогресса;
- в) руководители способствуют улучшению условий труда работников;
- г) политические изменения оказывают мотивационное воздействие на наемных работников;
- д) социокультурные изменения в жизни страны обостряют у руководителей потребность в безопасности.

50. Воздействие факторов внутренней среды оказывает сильное влияние на следующие потребности работников:

- а) материальные;
- б) в безопасности и защищенности;
- в) самоуважение и самовыражение;
- г) потребность в причастности и социальном общении;
- д) потребности во власти и успехе.

## **4 РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЗАНЯТИЙ**

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» являются лекции и практические занятия, которые студенту не рекомендуется пропускать без уважительных причин.

Практические занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

На практических занятиях студенты должны овладевать основными методами и приемами решения практических задач, а также получать разъяснения теоретических положений по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности».

Каждое практическое занятие начинается с опроса пройденной темы, а затем осуществляется решение задач. По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, устного опроса, а также по результатам докладов.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: привлечение студентов к творческому процессу на практических занятиях, введение элементов дискуссии при обсуждении актуальных проблем.

В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При необходимости студент может получить консультацию у преподавателя согласно графику, утвержденному заведующим кафедрой на очередной семестр.

## **5 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **5.1 Учебная литература**

#### ***Основная литература***

1. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 280 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>. – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. – Ставрополь: АГРУС, 2019. – 80 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614455>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Шапиро, С.А. Краткий курс мотивации труда: учебное пособие / С. А. Шапиро, И. М. Кувакова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 96 с.– URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495213>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384>. - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

#### ***Дополнительная учебная литература***

5. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебник / Е. В. Михалкина, Л. С. Скачкова, Е. П. Костенко [и др.]; под общ. ред. Е. В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2017. – 337 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493245>. – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

6. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – 4-е изд. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 425 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272218>. – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

7. Бирман, Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Л. А. Бирман. – Москва: Дело, 2018. – 347 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577832>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала / А.К. Ключков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с. – Текст: непосредственный.

10. Краснова, С.В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е.Г. Букатина. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642>. – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. Н. Байдаков, Л. И. Черникова, О. С. Звягинцева [и др.]. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 115 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484917>. - Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

## **5.2 Другие учебно-методические материалы**

Периодические издания в библиотеке университета:  
– Управление персоналом

- Проблемы управления
- Известия ЮЗГУ. Серия Экономика. Социология.

Менеджмент.

- Менеджмент в России и за рубежом

### **5.3 Перечень ресурсов сети Интернет и информационных технологий**

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://www.biblioclub.ru>

<https://urait.ru> – Образовательная платформа Юрайт

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) (Федеральная служба государственной статистики).

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».

<http://www.hr-director.ru> – Журнал «Директор по персоналу»

<http://www.hr-journal.ru/articles/oc> – Журнал «Работа с персоналом»

<http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество HR-менеджеров.

<http://www.kadrovik.ru> – Национальный союз кадровиков.

[www.hh.ru](http://www.hh.ru) – сайт поиска работы

[www.superjob.ru](http://www.superjob.ru) – сайт поиска работы

[www.shrm.org](http://www.shrm.org) – Сайт «Society for Human Resource Management»

[www.rhr.ru](http://www.rhr.ru) – Человеческие ресурсы России

<http://www.pro-personal.ru> – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом